

GRH *Magazine*

Mardi 09 Décembre 2014 – Numéro 8 – Prix 35 MAD – 5€

DOSSIER SPECIAL

LA FORMATION, LEVIER NEVRALGIQUE
DE CAPITALISATION DES RESSOURCES
HUMAINES



INVITE DU NUMERO

LAKJAA ABDERRAZAK

« LA FORMATION EST LA CLE DU
KNOWLEDGE MANAGEMENT »

Edition inédite



BONUS : PROGRAMME DE FORMATION DE LA COMMERCIALISTION
D'INTRANTS AGRICOLES



DAVID BECKHAM

HIS CHARISMA IS KNOWN THE WORLD OVER. WITH AN UNSURPASSED LEVEL OF RESILIENCE HE HAS SURPASSED THE EXPECTATIONS OF MANY. IT HAS SINCE CARRIED HIM TO THREE WORLD CUPS. HE IS SIMPLY SENSATIONAL - ON AND OFF THE FIELD.

ROLEX. LIVE FOR GREATNESS.

OYSTER PERPETUAL DATEJUST


ROLEX

FOR AN OFFICIAL ROLEX JEWELER CALL 1-800-347-6239.
ROLEX, OYSTER PERPETUAL AND DATEJUST ARE TRADEMARKS. NEW YORK

EDITORIAL

La formation est le secteur de la formation qui concerne ceux qui sont rentrés dans la vie active et ont donc quitté la formation initiale (études).

Cette autre forme de formation permet aux personnes qui sont déjà dans la vie active de pouvoir continuer à se former pour améliorer leurs compétences et de s'adapter aux nouvelles technologies, pratiques ou méthodes appliqués en entreprise. Aussi, elle permet la reconversion professionnelle. Les formes d'éducation populaire ou encore d'autoformation en font également partie. Toutefois, la formation professionnelle continue est sans doute la forme actuellement la plus connue.

Dans la mesure où la formation continue concerne des adultes et non plus des enfants, les chercheurs se sont demandé comment la pédagogie pouvait s'appliquer aux adultes. C'est ce qui a conduit certains penseurs à créer le terme contesté d'andragogie.

C'est ainsi que nous avons consacré un numéro intégralement dédié à la formation et nous avons accueilli par la même occasion Monsieur LAKJAA Abderrazak consultant international de l'USAID et spécialiste de la formation.

Bonne lecture

SOMMAIRE

EDITORIAL	2
DOSSIER SPECIAL	4
OBJECTIFS DE LA FORMATION	4
DEFINITIONS CLES	5
CYCLE DE LA FORMATION	6
IDENTIFICATION ET ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION	7
PLANNIFICATION ET CONCEPTION DE LA FORMATION	9
DIFUSION DE LA FORMATION.....	11
EVALUATION ET SUIVI POSTFORMATION	12
OUTILS LIES A LA FORMATION.....	15
INVITE DU JOUR	24
BIOGRAPHIE.....	24
ENTRETIEN	26
HOMMAGE	33

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises en TI d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Il s'agit d'une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus par rapport aux défis qu'ils ont à relever.

OBJECTIFS DE LA FORMATION

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises en TI. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- L'apport de solutions pour la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation ;
- L'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.) ;
- L'accroissement des connaissances et des habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- La valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.



DÉFINITIONS CLÉS

COMPÉTENCE

Une compétence se résume à la capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.

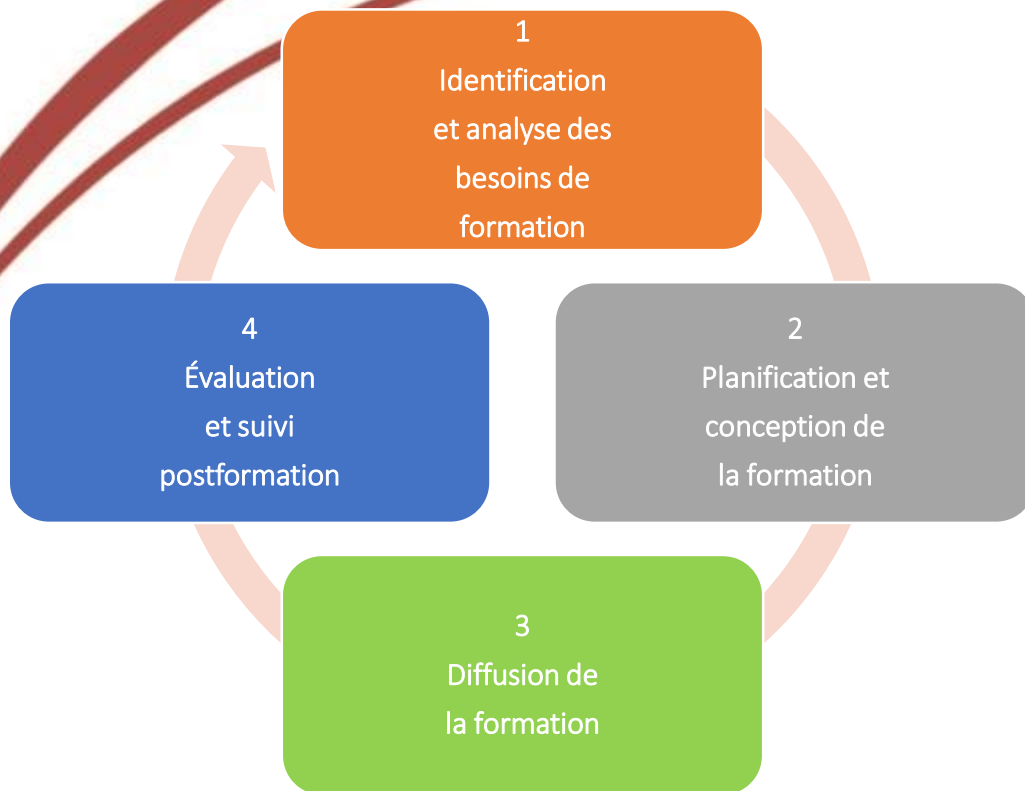
FORMATION

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

ENTRAÎNEMENT À LA TÂCHE

L'entraînement à la tâche constitue un ensemble d'activités visant l'acquisition, en cours de production, de connaissances, d'habiletés et d'attitudes liées à l'exercice de nouvelles tâches dans le cadre d'un poste donné. Il s'agit de situations où de nouvelles tâches sont attribuées à un employé et pour lesquelles des apprentissages précis, de courte durée, sont nécessaires à leur accomplissement. La formation se doit d'être qualifiante et transférable.

CYCLE DE LA FORMATION



La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.

Le diagnostic des besoins de formation et la diffusion de la formation doivent être effectués à un moment opportun afin de ne pas nuire à l'avancement des projets. Il faut éviter les périodes de surcharge de travail.

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance constatés peuvent être palliés par une formation ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou à la personne. La formation ne représente pas le remède à tous les maux.

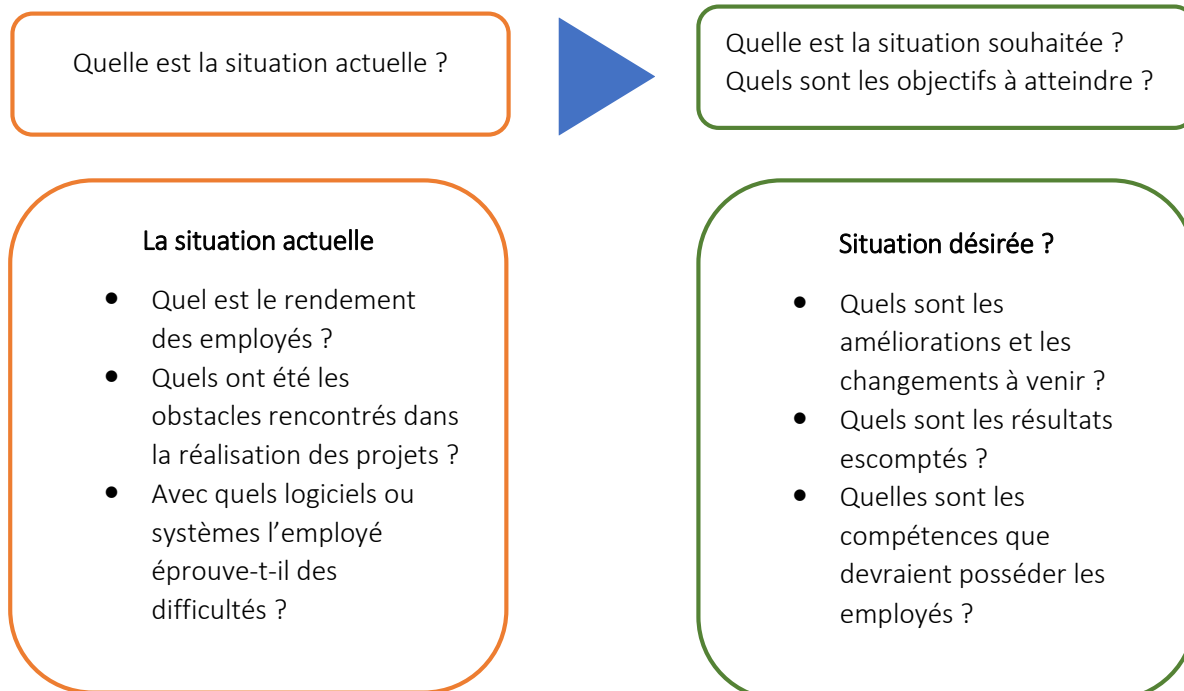
Il est essentiel que l'employé prenne conscience de la nécessité de modifier ou de développer de nouvelles compétences ou habiletés.

Un climat favorable à l'apprentissage doit être créé lors de la diffusion de la formation de manière à favoriser les échanges ouverts.

ÉTAPE I » IDENTIFICATION ET ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite par le comité de formation en fonction des activités de l'entreprise. Ainsi, ce comité a pour principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre la situation actuelle et la situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises.



Moyens d'identification des besoins de formation

Observation en écoute	Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires relatifs aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'obtenir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.
Entrevue individuelle	Cette rencontre est bénéfique, car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.
Groupe de discussion	Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée selon un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.
Evaluation du rendement	Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier les besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Outils d'identification des besoins (Outils no 1 et no 2)

Deux grilles différentes sont utilisées simultanément pour identifier les besoins de formation :

- La grille pour les employés (complétée par le supérieur immédiat) ;
- La grille pour les gestionnaires (complétée par la direction).

La première grille (Outil no 1) permet l'analyse du travail de chaque employé par le supérieur immédiat afin d'identifier les forces et les aspects à améliorer dans la réalisation de son travail. Le superviseur peut valider sa vision de la problématique en organisant une rencontre avec l'employé concerné.

La deuxième grille (Outil no 2) doit être complétée par le dirigeant de l'entreprise.

Il s'en servira pour cerner les changements, les orientations et les priorités de l'organisation, ainsi que les besoins de formation qui en découlent.

ÉTAPE 2 » PLANIFICATION ET CONCEPTION DE LA FORMATION

PLANIFICATION

La planification signifie que l'entreprise établit ses priorités pour les prochains mois.

Voici trois exemples de priorités :

Priorité n°1	Effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes.
Priorité n°2	Sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise.
Priorité n°3	Développer des compétences spécifiques aux bases de données SQL sur une interface web en vue du nouveau projet.

L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.

Outils de planification (Outils no 3 et no 4)

Une fois les grilles d'identification des besoins de formation complétées, vous devez les compiler. Établissez ensuite les priorités parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation. Pour ce faire, posez-vous les questions suivantes :

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?
- Quel est notre budget de formation ?
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est notre échéancier ?

- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global (Outil no 3) de formation qui servira d'aide-mémoire et facilitera la gestion du développement des compétences du personnel. De plus, il est suggéré de le diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations à venir.

Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques (Outil no 4) pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation et quel en est le contenu.

Les grandes rubriques de ce type de plan sont les suivantes :

- Description générale de la formation ;
- Objectifs ;
- Contenu ;
- Durée ;
- Nom du formateur interne ou externe ;
- Méthodes d'enseignement ;
- Personnel visé et nombre de groupes.

Les plans spécifiques permettent notamment de rédiger un cahier des charges lorsque la conception ou la diffusion de la formation doit être confiée à une personne externe à l'entreprise. Ils servent également de point de départ à la conception puisqu'ils clarifient les éléments à considérer.

CONCEPTION

Pour la conception de la formation, vous pouvez requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de la formation. Cette dernière peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc.



Il est également possible que la formation exige que l'employé apprenne certaines notions de façon autodidacte. L'employé se forme alors par lui-même en effectuant des exercices pratiques. Pour garantir le succès de cette méthode, il est recommandé de préparer avec le supérieur immédiat un échéancier d'apprentissage et de valider le contenu de la formation.

ÉTAPE 3 » DIFFUSION DE LA FORMATION

Exposé	Technique plutôt formelle où le formateur explique, informe, motive ou offre une rétroaction. L'efficacité de cette technique repose sur les qualités de communicateur du formateur.
Démonstration	Mise en application d'un processus ou d'une opération en démontrant chacun des gestes à poser. Le formateur doit maîtriser un certain savoir-faire technique.
Discussion	Repose sur l'échange verbal ou électronique d'informations sur un sujet précis ou un problème concret entre les participants. Ces derniers sont alors invités à exprimer leurs opinions et à partager leur expertise et leurs connaissances.
Jeu de rôle	Reproduction d'une situation ou d'un processus réel permettant de prendre conscience de sa pratique et de ses effets.
Entraînement à la tâche	Apprentissage en cours d'opération qui fait appel à l'exposé, à la démonstration et à la discussion.

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, vous devez veiller à le diffuser de manière efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être

confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tels un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.



CONSEILS À RETENIR

Les techniques d'enseignement

Tout au long de la formation, le formateur doit utiliser des techniques d'animation favorisant la participation des apprenants et leur compréhension des notions étudiées.

ÉTAPE 4 » ÉVALUATION ET SUIVI POSTFORMATION

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ et la nouvelle situation), il devient possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si elle s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Outils d'évaluation de la formation et de transfert des apprentissages (Outils no5 et no 6.)

À la fin de la diffusion de la formation, vous pouvez distribuer à tous les participants une grille d'évaluation de la formation (Outil no 25). Cet outil permet d'évaluer la performance du formateur et l'adéquation entre le contenu abordé et les besoins des participants. Ainsi, chaque participant remplit la feuille d'évaluation individuellement. Par la suite, vous devez compiler l'information et analyser les résultats. Cette évaluation permet de savoir si la formation a été appréciée par les participants et si la méthodologie d'enseignement a été efficace (compétences du formateur, qualité de l'enseignement, etc.).

De plus, par la méthode de l'observation sur les lieux de travail, les supérieurs immédiats pourront déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux et si elle a amélioré les compétences et les performances. Cette action permet de constater au quotidien le transfert des connaissances et l'utilisation des habiletés développées. Cette évaluation doit avoir lieu cinq à six semaines après la diffusion de la formation. Les gestionnaires peuvent se référer

à l'Outil no 26 qui présente un exemple de transfert des apprentissages à propos d'une formation sur le service à la clientèle. Cet outil peut être utilisé comme guide pour élaborer une grille d'évaluation sur mesure.



CONSEILS À RETENIR

Il faut donner aux employés récemment formés l'occasion d'utiliser le plus rapidement possible leurs nouvelles compétences afin qu'ils ne les oublient pas.

Les superviseurs immédiats doivent encourager l'utilisation des nouveaux comportements ou des nouvelles techniques et reconnaître l'effort des employés qui les utilisent.

Dubai re-imagines the world

Say hello to the home of tomorrow. Over half the world's population lives less than eight hours away. Join them in Dubai.

Hello Tomorrow



emirates.com

OUTILS LIES A LA FORMATION

OUTIL N°1 : GRILLE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION D'UN(E) EMPLOYÉ(E) (à remplir par le supérieur immédiat)

Nom de l'employé(e) : _____
Service : _____ Date : _____
I. POSTE DE TRAVAIL
Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail ?
Dans l'ensemble des tâches, quelles sont celles avec lesquelles l'employé(e) est le plus à l'aise ?
Quelles sont les tâches pour lesquelles l'employé(e) ne fournit pas un rendement suffisant ? Pourquoi ?

II. FORMATION
Décrivez des occasions où la performance a été affectée par un manque de formation ?
Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation de l'employé(e) ?
Idéalement, quel format doit prendre la formation pour s'adapter aux employé(e)s et au contexte de travail ?

OUTIL N°2 : GRILLE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION POUR LES GESTIONNAIRES (à remplir par la direction)

Nom du gestionnaire :	
Service :	Date :
I. ENJEUX MAJEURS DE L'ENTREPRISE	
Au cours des trois prochaines années, quels seront les enjeux majeurs de notre entreprise ?	
Nommez trois grandes priorités que vous vous êtes fixées pour les trois prochaines années ?	





II. BESOINS DE SOUTIEN ET DE FORMATION DE VOS RESSOURCES HUMAINES

Identifiez vos trois préoccupations les plus importantes à l'égard de la formation des ressources humaines dans l'entreprise et à propos desquelles il faudrait intervenir.

Généralement, les entreprises des TI requièrent de la formation suite à ces préoccupations :

- a. l'accroissement de l'efficacité opérationnelle
- b. l'augmentation des ventes
- c. l'amélioration des compétences techniques en utilisation de logiciels.

Pour chacun de ces éléments, identifiez les formations qui seraient requises pour votre organisation.

Préoccupations	Formations
1. Efficacité opérationnelle	
2. Ventes	
3. Compétences techniques	
Autres besoins de formation	

OUTIL N°3 : PLAN GLOBAL DE FORMATION

FORMATIONS	PARTICIPANTS	FORMATEUR	COÛT	DURÉE	ÉCHÉANCIER
1. Gestion de projet	Un groupe de six personnes Analystes en TI et développeurs web	XYZ Groupe conseil	X\$/heure	16 heures	Février à mars
2. Travail d'équipe					
3. Programmation RPG					

OUTIL N°4 : PLAN SPÉCIFIQUE DE FORMATION

FORMATION

GESTION DE PROJET

Aujourd'hui, les changements et les transformations sont devenus des normes à l'intérieur de nos vies. Pour réussir ces transformations, la gestion de projet constitue un atout tant au niveau personnel que professionnel. Dans la réalisation d'un projet, une gestion efficace permet d'atteindre les objectifs établis dans chacune de ces dimensions: la technique, les coûts et les délais.

Objectifs de formation

À la fin de la formation, les participants devraient être aptes à :

- Utiliser le logiciel MS Project tout au long du processus de gestion de projet
- Identifier les facteurs de réussite d'un projet
- Approfondir chaque étape de la gestion d'un projet
- Développer des compétences pour la planification, l'organisation et le suivi d'un projet
- Prendre conscience du rôle déterminant du rendement de l'équipe de projet.

Contenu et durée 16 heures

Cette activité de formation dynamique est une occasion d'évaluer les habiletés du participant et de mettre en pratique les techniques abordées. Les thèmes suivants y sont approfondis :

- Le processus de gestion de projet
- La sélection et l'analyse de faisabilité du projet
- La planification structurelle du projet
- La planification opérationnelle du projet
- La réalisation du projet
- La gestion de l'équipe de projet
- Le contrôle du projet.

Format

La formation est offerte par une ressource externe, XYZ Groupe-Conseil. Ces sessions théoriques et pratiques (50/50) sont composées de courts exposés, d'activités pratiques, de simulations, de discussions et d'exercices d'application pratique.

Personnel visé

- Un groupe de six personnes (analystes et programmeurs-analystes).

PLAN SPÉCIFIQUE DE FORMATION

Entraînement à la tâche

INFOGRAPHIE

ORGANISATION DE LA FORMATION

Préalable : formation technique comme infographiste

ÉCHÉANCIER	MODE DE FORMATION	TEMPS FORMATEUR ADMISSIBLE		TEMPS EMPLOYÉ ADMISSIBLE	
Semaines 1 et 2 (80 heures)	Jumelage continu entre un employé(e) d'expérience et un employé(e) formé(e), (employé(e) formé(e) en surplus)	25 %	20 heures	100 %	80 heures
Semaines 3 et 4 (80 heures)	Mise en pratique par l'employé(e). Suivi et contrôle de qualité par le formateur ou la formatrice (2 à 3 heures par jour).	30 %	25 heures	60 %	48 heures
Semaines 5 à 25 (100 heures)	Formation qualifiante par le formateur ou la formatrice pour les options avancées et l'utilisation de chaque technologie (équipement et logiciels) (5 heures par semaine)	100 %	100 heures	100 %	100 heures
		TOTAL	145 heures	TOTAL	228 heures

CONTENU DE LA FORMATION

Organisation du réseau et des fichiers

- Structure du réseau
 - Structure du serveur
 - Structure des postes
 - -Navigation dans le réseau
 - -Organisation et classement des fichiers
 - -Noms et extensions
- Réception et répartition des fichiers clients
 - Logos
 - Photos
 - Fichiers SMP
- Sécurité
 - Sauvegarde
 - Consultation des archives

Maîtrise des logiciels

- Utilisation du principal logiciel de graphisme (QuarkXPress)
 - Ouverture des fichiers
 - Commandes de base
 - Méthode de mise à jour des photos
 - Trapping
 - Etc.
- Utilisation du logiciel Pre-Page-It (4 heures)
 - Contrôle et accès par poste
 - Gestion des priorités d'impression
 - Compréhension et résolution des erreurs de base
- Utilisation des logiciels de graphisme secondaires
 - Illustrator – PageMaker
 - Freehand – Corel
- Utilisation du poste en environnement PC (4 heures)
 - Structure du PC
 - Environnement Windows
 - Gestion des fichiers
 - Méthode de sauvegarde
 - Fonctions d'impression
- Utilisation des autres logiciels
 - Acrobat
 - Microsoft Office

Maîtrise des équipements

- Apprentissage des équipements suivants
 - Imprimante, copieur et scanneur Xerox
- Pour chaque équipement :
- Niveau 1 (entre 3 et 5 heures)
 - Utilisation du logiciel
 - Mise en page et impression
- Niveau 2 (entre 8 et 10 heures)
 - Entretien
 - Changement des cartouches
 - Remplissage des poudres chimiques
 - Contrôle de l'opération
 - Dépannage
- Niveau 3 (entre 6 et 8 heures)
 - Calibrage des couleurs
 - Densitométrie, nettoyage, altération
- Apprentissage des équipements suivants
 - Imprimante haute résolution Sherpa 43i
 - Imprimante haute résolution Iris
 - Imprimante pour film AGFA

Méthodes de travail

- Lecture du dossier de production
 - Exigences du client
 - Normes et standards de production
 - Vérification des délais
- Vérification des épreuves
 - Qualité des photos
 - Présence des textes
 - Conversion
- Réalisation des travaux
 - Mise en page
 - Gabarit et repères
 - Sauvegarde
 - Impression des épreuves
 - Approbation
- Normes de qualité et normes graphiques
- Compression des fichiers
 - Optimisation de la taille des fichiers

* Les éléments à gauche sont enseignés en priorité

OUTIL N°5 : GRILLE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Formation : Gestion de projet				
No du groupe : _____ Heure : _____ Date : _____				
Nom du formateur, de la formatrice : _____				
Les objectifs de la session sont-ils atteints ? _____				
a) _____	OUI	NON	_____	
b) _____	OUI	NON	_____	
c) _____	OUI	NON	_____	
d) _____	OUI	NON	_____	
Indiquez votre degré d'accord envers chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante :				
1=tout à fait en désaccord 2=en désaccord 3=plus ou moins en accord				
4=en accord 5=tout à fait en accord				
1. J'étais motivé(e) à suivre ce cours	1	2	3	4 5
2. Les objectifs de la formation étaient clairs et précis	1	2	3	4 5
3. Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et mes	1	2	3	4 5
4. Les techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage	1	2	3	4 5
5. Les exercices et les activités étaient pertinents à la formation	1	2	3	4 5
6. Le formateur communiquait de façon claire et dynamique	1	2	3	4 5
7. Le formateur a respecté le rythme d'apprentissage des participants	1	2	3	4 5
8. Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissances et d'habiletés ...	1	2	3	4 5
9. Je compte mettre en application ces nouvelles compétences dès mon retour au travail ..	1	2	3	4 5
10. Je recommanderais à mes collègues de travail cette formation	1	2	3	4 5
SVP, commentez chacun des aspects dont le score est de 3 et moins.				
Commentaires et recommandations				

OUTIL N°6 : GRILLE D'ÉVALUATION DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES (à remplir par le gestionnaire de premier niveau)

Titre de la formation : Gestion de projet Nom : _____ Prénom : _____ Fonction : _____ Date : _____		
Indiquez le niveau de maîtrise de l'employé pour chacun des éléments suivants, selon l'application qu'il en fait dans ses fonctions habituelles.		
FONCTIONS DU POSTE	Évaluation - +	Commentaires
Connaissances générales <ul style="list-style-type: none"> • Connaître les éléments qui composent la définition d'un projet (envergure du projet et objectifs) • Connaître le processus de gestion de projet <ul style="list-style-type: none"> - La planification opérationnelle du projet - La réalisation du projet - La gestion de l'équipe de projet - Le contrôle du projet - La clôture du projet 	<div>1 2 3 4 5</div> <div>1 2 3 4 5</div>	
Compétences <ul style="list-style-type: none"> • Identification des facteurs de réussite d'un projet • Maîtrise de chaque étape de la gestion d'un projet <ul style="list-style-type: none"> - Lancement - Planification - Réalisation/suivi - Évaluation post-projet • Capacité de planifier • Capacité d'organiser et d'assurer le suivi d'un projet • Conscience de l'importance du rendement de l'équipe du projet • Capacité de motiver l'équipe • Habiletés à communiquer 	<div>1 2 3 4 5</div> <div>1 2 3 4 5</div> <div>1 2 3 4 5</div> <div>1 2 3 4 5</div> <div>1 2 3 4 5</div> <div>1 2 3 4 5</div> <div>1 2 3 4 5</div>	
Attitudes <ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Créativité • Rigueur • Esprit d'équipe • Volonté d'apprendre 	<div>1 2 3 4 5</div> <div>1 2 3 4 5</div> <div>1 2 3 4 5</div> <div>1 2 3 4 5</div> <div>1 2 3 4 5</div>	
Commentaires et recommandations 		

BIOGRAPHIE

Abderrazak LAKJAA est coordinateur de la composante Capacités professionnelles du programme Moroccan Economic Competitiveness (MEC) de l'USAID.

Expert en formation professionnelle, en emploi et en ingénierie de développement, Abderrazak dispose de plus de 28 ans d'expérience professionnelle, dont près de 25 ans en qualité de formateur et de conseiller technique pour des organisations nationales et internationales (Ministère de l'Agriculture- Maroc, PNUD, FAO, UNICEF, BIT, ...).

Avant d'intégrer l'équipe du programme Compétitivité Economique du Maroc, M. LAKJAA a assuré la coordination des activités agricoles dans le cadre du projet ALEF de l'USAID. Abderrazak est titulaire du diplôme d'agroéconomiste de l'Institut Agricole et Vétérinaire Hassan II et d'un doctorat en éducation agricole de l'Université du Minnesota, Etats Unis d'Amérique.





Nespresso. What else ?



www.nespresso.com

NESPRESSO
Le café corps et âme

ENTRETIEN

GRH Magazine : Le projet Moroccan Economic Competitiveness (MEC) est un projet relevant de l'Agence Américaine pour le développement international (USAID). Que pouvez-vous nous dire à propos de la naissance de ce projet ?

M.LAKJAA Abderrazak : L'équipe MEC a soumis à USAID un projet de plan de marquage pour passage en revue ; le projet de plan de gestion du rendement a aussi été soumis pour examen et commentaires. Le Manuel de MEC sur les subventions a été approuvé par USAID au mois de novembre. D'autres livrables aux termes du contrat (rapports mensuels et produits à recevoir tous les trois mois) ont été soumis à USAID dans les délais prévus.

En juillet 2010, MEC avait embauché trois chefs de composantes (Jean Michel Mas – Composante 1 ; Fouad Rachidi – Composante 2 ; et Adberrazak Lakjaa – Composante 3), un spécialiste en suivi et évaluation (Edgar Ariza-Nino – mobilisé à partir des Etats-Unis), un spécialiste des ressources en eaux (Mustapha El Haiba), un spécialiste en environnement habilitant les entreprises (Yousra El Hatib) et une spécialiste en communications (Fatima Zahra Naimi). Dix-huit affectations à court terme ont été approuvées en vue de fournir un soutien au démarrage du projet et aux évaluations techniques initiales. MEC a retenu huit personnes pour le soutien administratif et établi ses bureaux pour le projet à Rabat-Souissi. Des bureaux régionaux ont été établis à Oriental (Oujda) et à Doukkala-Abda (El Jadida). Les postes restant à pouvoir sont ceux de gestionnaire des subventions et d'assistant financier pour celles-ci, ainsi que de coordinateurs régionaux et de personnel de soutien pour les deux bureaux régionaux.

GRH Magazine : Le plan de travail représente sûrement une pièce maitresse du puzzle du projet. Comment fut-il élaboré ?

M.LAKJAA Abderrazak : L'équipe technique MEC a tenu des réunions avec de nombreux partenaires régionaux et des représentants de partenaires clés du GdM à Rabat. Le projet de plan de travail a été élaboré en fonction de besoins spécifiques ayant été identifiés par ces partenaires pour autant que ces besoins soient dans la ligne du mandat de MEC, qui est de réduire les barrières aux échanges commerciaux et à l'investissement au Maroc par le biais d'un engagement intensif dans les régions ciblées. Le projet de plan de travail a été peaufiné sur la base des commentaires initiaux reçus d'USAID et d'informations supplémentaires fournies par les partenaires clés pendant que l'équipe MEC finalise les objectifs de rendement et d'impact figurant en détail dans le projet de Plan de gestion du rendement. Un thème central de la mise en œuvre du programme MEC consiste à assurer que les activités menées par chacune des composantes viennent compléter les autres et les appuient. l'équipe technique réalisera cette intégration de diverses façons : identification d'initiatives particulières bénéficiant d'une approche transversale et collaborative ;

travail avec les mêmes partenaires clés ; utilisation des subventions de MEC en tant que véhicule permettant d'assurer une coordination étroite ; établissement d'une stratégie partagée de communication pour MEC et les partenaires du programme ; et création d'un plan de gestion du rendement rigoureux et mettant l'accent sur le partage des responsabilités en vue d'obtenir des résultats.

GRH Magazine : Quelle est votre approche pour la mise en œuvre du projet pilote ?

M.LAKJAA Abderrazak : MEC utilisera deux mécanismes de financement à l'appui des projets pilotes : subventions sous contrat et soutien direct au GdM et autres partenaires pour la mise en œuvre d'activités spécifiques identifiées dans le contrat MEC. Les projets pilotes de MEC auront pour but de montrer aux utilisateurs finaux les résultats des activités du programme, qui seront répliqués ou disséminés par les partenaires publics ou privés du programme en vue d'un impact maximal.

La conception et la mise en œuvre des projets pilotes élaborés en partenariat avec les agences du GdM (c'est-à-dire pas par le biais de subventions sous contrat) seront effectuées de manière participative en adoptant les principes directeurs suivants :

Identification : Des visites préliminaires sur le terrain permettront au personnel MEC ou aux consultants d'identifier des possibilités de projets pilotes entrant dans le cadre de la portée et du mandat des résultats attendus de MEC.

1^{re} validation : Il y aura un processus de validation en deux étapes. Premièrement, les possibilités seront discutées et validées avec les partenaires du programme. Le processus de validation se concentrera sur les objectifs, la méthodologie (calendrier et échelle) et les bénéficiaires potentiels des projets pilotes. La seconde phase aura lieu avec les bénéficiaires ciblés, auxquels le projet pilote sera décrit et expliqué et avec lesquels il sera discuté. Une fois que le MEC aura vérifié que les bénéficiaires sont prêts à y participer et à s'y engager, le MEC et ses partenaires institutionnels passeront à la phase de conception détaillée.

Conception : Le projet pilote sera conçu plus en détail à cette étape (objectifs, méthodologie, calendrier, résultats attendus et budget) et des scénarios de financement seront élaborés.

2^e validation : Il s'agit de l'étape cruciale vers la validation finale de chaque projet pilote. Les possibilités de partage des coûts du projet pilote seront identifiées et feront l'objet d'une discussion. Chaque partenaire sera affecter des responsabilités et des exigences budgétaires qui devront être satisfaites.

Formalisation du partenariat : Un projet d'accord ne sera rédigé, validé et signé par toutes les parties en vue de formaliser le partenariat qu'une fois que le projet pilote aura été identifié et que les responsabilités de chaque partenaire auront été clairement définies. Un groupe de travail technique sera constitué afin d'assurer le suivi de la phase de mise en œuvre.

Mise en œuvre : Le groupe de travail technique (TWG) comprenant des représentants de MEC, des partenaires institutionnels (dont les prérogatives couvrent le projet pilote) et des bénéficiaires sera responsable du suivi et de l'évaluation du progrès des projets pilotes. Le MEC organisera des réunions du TWG chaque fois qu'elles s'imposeront.

Dissémination : Le MEC concevra une manière d'aborder la communication de l'impact et de partage des connaissances, qui sera validée par les partenaires, en vue de disséminer les résultats et constatations du projet pilote. Ceci sera réalisé par des ateliers et séminaires, des bulletins ou une reproduction des projets pilotes dans d'autres zones situées dans les régions ciblées ou hors de celles-ci.

GRH Magazine : La formation occupe une place prépondérante au niveau de vos objectifs stratégiques, quels sont les projets de formation que vous dirigez ?

M.LAKJAA Abderrazak : La formation est la clé du knowledge Management, nos projets dans ce secteur touchent plusieurs domaines notamment :

A- L'évaluer de l'offre et la demande de la main d'œuvre qualifiée et formation dans le secteur des énergies renouvelables dans les régions de Doukkala Abda et Oriental

Le secteur de l'énergie renouvelable a été choisi car les principaux partenaires dans la région d'Oriental l'ont identifié comme une opportunité clé sur base (i) de la volonté du Gouvernement du Maroc à faire du développement durable une priorité stratégique, (ii) de l'approche « Clean Tech » au Technopôle d'Oujda qui aidera la région d'Oriental à devenir un regroupement de compétitivité fondée sur la durabilité et (iii) des compétences prévues comme nécessaires dans le futur pour développer l'énergie renouvelable qui permettront de concevoir et fournir une formation au travail ou une formation professionnelle.

Raison et approche : Voici les objectifs principaux de cette activité :

1. Lancer une évaluation de la disponibilité actuelle de la main d'œuvre qualifiée par rapport à la demande anticipée ;
2. Lancer une évaluation de la demande d'emplois dans le secteur, y compris le travail à son compte, par les jeunes à la recherche d'un emploi.

L'approche se basera sur l'examen des projets en cours dans les régions de Doukkala-Abda et d'Oriental et sera principalement concentrée sur l'énergie domestique et la construction de projets d'électricité. Les acteurs régionaux et le secteur privé devraient être entendus. Le but est de pouvoir prévoir les besoins en compétences et de déterminer si une formation des entrepreneurs et de leur personnel technique est nécessaire ou s'il faut une formation préliminaire. Au Technopôle d'Oujda les sociétés qui ont réservé la terre seront identifiées et les cadres supérieurs de ces sociétés seront entendus

pour tirer au clair leurs besoins futurs en main d'œuvre. Des entrevues avec les partenaires au ministère de l'Énergie à Rabat seront aussi prévues.

Partenaires clés : Ministère de l'Énergie, ANAPEC et CRI (Oriental et Doukkala-Abda), organisations professionnelles (associations professionnelles, employeurs, propriétaires d'entreprises).

B- Lancement d'un Système d'information et de communication (SIC) liant les besoins des travailleurs et les possibilités de formation dans le secteur agro-industriel à Oriental

Raison et approche : L'objectif de cette activité est de créer un Système d'information et de communication (SIC) favorisant un lien entre la demande pour certaines compétences dans le secteur privé et les opportunités de formation dans l'industrie agro-industrielle dans la région d'Oriental.

L'introduction du SIC consiste à développer et à réaliser un cadre basé sur les compétences nécessaires pour l'adaptation et/ou le développement de programmes de formation initiaux et continus en matière de l'employabilité. Ces programmes seraient gérés par les principaux acteurs publics et privés (ANAPEC, CGEM, OFPPT et autres) selon les besoins actuels et anticipés de l'agro-industrie dans la région d'Oriental.

MEC sera responsable uniquement de l'assistance technique pour établir les SIC. L'équipement nécessaire, la mise en œuvre et l'actualisation du SIC seront attribués aux partenaires. Le Département de l'Emploi prendra la responsabilité de mener le SIC, alors que sa gestion continue sera la responsabilité de la délégation régionale à l'emploi dans la région d'Oriental. La délégation à l'emploi est la structure d'accueil du SIC. Quant aux autres partenaires - ANAPEC, OFPPT, CGEM et ESTO – ils seront aussi bien les usagers du SIC que les ressources pour alimenter et actualiser la base de données de SIC. Ces partenaires seront intégralement impliqués dans la phase de développement du SIC. À cette fin, un groupe de travail sera mis sur pied et il rassemblera tous les partenaires : ANAPEC, OFPPT, CGEM et ESTO.

Partenaires clés : ANAPEC – Oujda, CGEM – Unité régionale à Oriental, OFPPT, CRI, DRA, ESTO, les professionnels de l'agro-industrie.

C- En partenariat avec ANAPEC, CGEM et l'industrie laitière, l'adaptation et la mise en œuvre d'un programme d'intégration et de qualification en entreprise de la main d'œuvre

Raison et approche : L'objectif principal de cette activité est de réaliser, en collaboration avec les partenaires des secteurs public et privé de l'industrie laitière, un programme d'intégration et de qualification en entreprise de la main

d'œuvre lequel sera adapté aux situations de travail et les besoins en compétences de l'industrie.

L'approche se concentrera sur les activités suivantes :

1. En collaboration avec les organisations professionnelles ANAPEC et CGEM, évaluer les programmes existants de qualification en entreprise et identifier les conditions qui seraient favorables à la réalisation d'un projet pilote. Cela aidera à établir un partenariat effectif entre ANAPEC, CGEM et le secteur industriel de l'agro-industrie. Différents paramètres seront considérés, notamment les besoins actuels et prévus en matière des compétences et la priorisation des professions/emplois à utiliser dans le programme pilote ; la possibilité de formation intra-entreprise ; les possibilités d'organisation et de contrôle de la situation de travail ; les mécanismes de reconnaissance professionnelle et les possibilités de transfert vers le programme de diplôme ; la mise en commun potentielle des ressources par les sociétés laitières participant dans le projet, etc.

2. Analyser la situation professionnelle/de l'emploi des partenaires choisis pour le programme pilote et identifier les compétences, les tâches et les responsabilités associées à leurs professions, les conditions d'accomplissement professionnel et les critères de performance prévus.

3. Développer (et faire valider par les professionnels de l'industrie laitière (Colaimo, Monlait et Oued Za) le programme de qualification adapté aux situations de travail, le plan de formation et l'évaluation des compétences.

4. Adapter, en collaboration avec ANAPEC et GCEM, les paramètres du programme aux spécificités des situations priorisées en matière professionnelle/de l'emploi et mettre en place une organisation logistique et pédagogique, les ressources de gestion et les moyens d'une évaluation et reconnaissance professionnelle.

5. En vertu des provisions de mise en œuvre adoptées par les partenaires, organiser une formation pratique des cadres et soutenir la mise en œuvre du programme de qualification et des mécanismes de suivi et de documentation sur le terrain.

6. Suivi et évaluation : soutenir, de manière ponctuelle, l'analyse des résultats/limitations et des points forts/points faibles et ajuster en conséquence les paramètres du programme. En collaboration avec les partenaires actifs dans la mise en œuvre du programme pilote, faire des recommandations en vue d'une extension du programme à la région de Doukkala Abda et planifier l'expansion de la réalisation du programme à d'autres entreprises laitières.

Partenaires clés : ANAPEC-Oujda, CGEM – Unité Régionale d'Oriental, entreprises professionnelles de l'industrie laitière (Colaimo, Monlait, Oued Za).

D- L'Apport d'un soutien à l'organisation et à la formation en matière des compétences de la main d'œuvre agricole de « Mofaq » à Berkane

Raison et approche : L'objectif principal de cette mission est d'étudier la faisabilité (technique et sociale) de l'organisation d'une main d'œuvre saisonnière de « Mofaq » à Berkane avec le but de soutenir la gestion de l'offre et de la demande de travailleurs utilisant Mofaq. La mise en œuvre finale d'une structure organisationnelle adéquate (qui comprendra les prestataires de services, les guichets uniques, etc.) faciliterait la tâche des employeurs et de ceux qui cherchent du travail. La structure organisationnelle pourrait aussi aider la main d'œuvre à progressivement augmenter ses capacités techniques. Cette structure organisationnelle pourrait être établie par le secteur privé (un entrepreneur), une agence gouvernementale comme ANAPEC ou par une organisation de société civile. Comme mentionné plus haut, l'objectif principal de cette activité est d'identifier l'entité appropriée, publique ou privée, qui serait la plus adéquate pour organiser la main d'œuvre agricole au Mofaq de Berkane.

L'approche sera axée sur les activités suivantes :

1. Des interviews avec les employeurs qui embauchent des ouvriers chez Mofaq afin d'identifier : les besoins de leur main d'œuvre ; pourquoi ils s'adressent à Mofaq ; les avantages et désavantages ; un bref profile des activités de leur entreprise et de leurs pratiques en matière de l'embauche ; la cohérence de leur recrutement, notamment pour vérifier s'ils embauchent toujours les mêmes personnes pour chaque récolte. Mettre ensemble leurs suggestions pour faciliter les liens entre la main d'œuvre non-qualifiée de Mofaq et les besoins des employeurs.
2. Établir un profile des personnes cherchant un emploi à travers Mofaq et inclure la confirmation de leur motivation à acquérir plus de compétences techniques pour être reconnus, au niveau professionnel, comme ouvrier agricole, responsable de la récolte, etc.
3. Identifier les lacunes entre les capacités techniques des ces personnes et les besoins des employeurs.
4. Organiser un programme d'apprentissage comme « Regarde ce que je fais et fais la même chose ». Ce programme mettrait ensemble de simples techniques de récolte de différents produits aux périodes de récolte successives (ou

autres opérations techniques simples). Ces ateliers, organisés au sein d'entreprises agricoles intéressées, pourraient aider à rédiger une liste des ouvriers pour augmenter l'employabilité de ces ouvriers et aider, si l'employeur le désire, à développer leur loyauté envers l'entreprise. Avant de créer une organisation formelle de soutien à Moqaf, il serait bon de commencer avec un groupe restreint d'ouvriers et d'organiser une session de formation aux fins d'enregistrer ces ouvriers. Mais d'abord, nous devrions vérifier la motivation pour apprendre de ceux qui cherchent un emploi ainsi que la motivation des employeurs pour être liés à leurs ouvriers au moyen d'une organisation plus formelle.

Partenaires clés : ANAPEC-Berkane, CGEM, Unité Régionale à Oriental, ORMVAM, agriculteurs et acteurs de l'agro-industriel.

GRH Magazine : Nous vous remercions de nous avoir accordé de votre temps et d'avoir répondu à nos questions.

M.LAKJAA Abderrazak : Ce fut un plaisir pour moi, bon courage pour la suite.



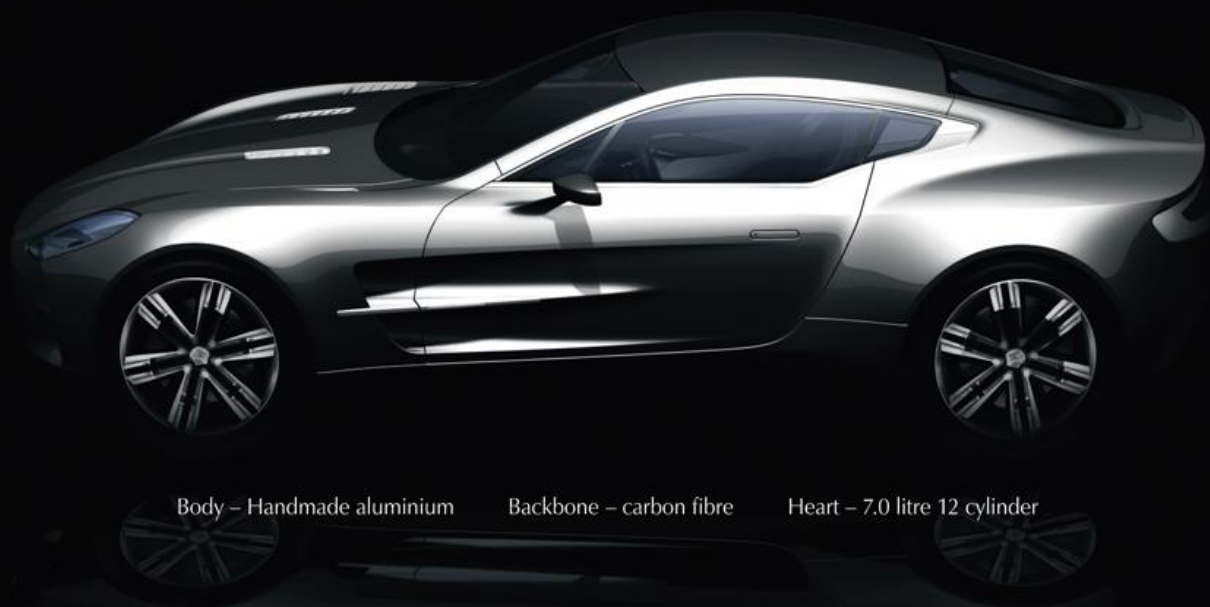
HOMMAGE

Au terme de ce travail, l'équipe de rédaction de GRH Magazine rend hommage à Madame BOUHADDOU Imane, professeure brillante et dévouée.

L'équipe de GRH Magazine cautionne la qualité de vos cours dans les différentes disciplines que vous assurez Marketing, Management et Gestion de Projets et Gestion de Ressources Humaines entre autres.

Merci !

Adding a piece of art adds value for life.



Body – Handmade aluminium

Backbone – carbon fibre

Heart – 7.0 litre 12 cylinder



ASTON MARTIN

www.one-of-77.com

EQUIPE DE REDACTION

- Si Mohammed LAKJAA
simohammed.lakjaa@gmail.com
- Mouhsine AIT BAGHDAD
mouhsiine01@gmail.com
- Naoufal AZ
az.naoufal@live.fr
- Ibrahim KARIM
karim.ibrahim.47@gmail.com
- Ahmed KHAZRAOUI
a.khazraoui@gmail.com